

SALINAN



PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS SYIAH KUALA  
NOMOR 54 TAHUN 2024

TENTANG

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI  
UNIVERSITAS SYIAH KUALA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS SYIAH KUALA,

- Menimbang :
- a. bahwa untuk menghadapi risiko-risiko yang disebabkan oleh dinamika perkembangan internal dan/atau eksternal yang menimbulkan berbagai kondisi tantangan dalam mencapai tujuan dan/atau tata laksana Universitas Syiah Kuala;
  - b. bahwa untuk mewujudkan penerapan pengelolaan risiko yang efektif, memperkuat kondisi internal, dan melindungi sivitas akademika dalam rangka menerapkan tata kelola perguruan tinggi yang baik atau *good governance*;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan pada huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Universitas Syiah Kuala;
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
  2. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4843);
  3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
  4. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);

5. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Syiah Kuala (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 199, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6826);
6. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
7. Peraturan Rektor Universitas Syiah Kuala Nomor 5 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur Rektor Universitas Syiah Kuala;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI UNIVERSITAS SYIAH KUALA.

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Rektor ini yang dimaksud dengan:

1. Universitas Syiah Kuala yang selanjutnya disingkat USK adalah perguruan tinggi negeri badan hukum.
2. Majelis Wali Amanat yang selanjutnya disingkat MWA adalah organ USK yang menyusun, merumuskan dan menetapkan kebijakan, memberi pertimbangan pelaksanaan kebijakan umum, dan melaksanakan pengawasan di bidang nonakademik.
3. Rektor adalah pemimpin USK yang menyelenggarakan dan mengelola USK.
4. Komite Audit yang selanjutnya disingkat KA adalah perangkat MWA yang secara independen berfungsi melakukan evaluasi terhadap hasil audit internal dan eksternal atas penyelenggaraan USK untuk dan atas nama MWA.
5. Sivitas Akademika adalah masyarakat akademik yang terdiri atas dosen dan mahasiswa.
6. Pegawai adalah Pegawai USK yang terdiri atas dosen dan tenaga kependidikan.
7. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian sasaran organisasi.
8. Manajemen Risiko adalah proses yang proaktif dan kontinu meliputi identifikasi, analisis, evaluasi, pengendalian, informasi komunikasi, pemantauan, dan pelaporan Risiko, termasuk berbagai strategi yang dijalankan untuk mengelola Risiko dan potensinya.

9. Manajemen Risiko Terintegrasi adalah proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengelolaan semua Risiko yang potensial dan diterapkan terhadap semua unit kerja mulai dari penyusunan rencana strategis, penyusunan dan pelaksanaan program dan anggaran, pertanggungjawaban dan monitoring dan evaluasi serta pelaporan.
10. Unit Pemilik Risiko adalah satuan kerja yang bertanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko Terintegrasi.
11. Proses Manajemen Risiko adalah suatu proses yang bersifat berkesinambungan, sistematis, logis, dan terukur yang digunakan untuk mengelola Risiko instansi.
12. Retensi adalah keputusan untuk menerima dan menyerap suatu Risiko.
13. Selera Risiko adalah tingkat Risiko yang bersedia diambil instansi dalam upayanya mewujudkan tujuan dan sasaran yang dikehendakinya.
14. Peta Risiko adalah gambaran total Risiko dan distribusi posisinya dalam grafik dengan frekuensi pada sumbu horizontal (x) dan konsekuensi pada sumbu vertikal (y).

## BAB II

### PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

#### Pasal 2

- (1) Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi USK adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.
- (2) Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi USK sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) merupakan pedoman penyelenggaraan bagi seluruh unit kerja dalam menerapkan Proses Manajemen Risiko pada tataran institusi dan unit kerja dalam struktur organisasi tata kerja USK.
- (3) Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi USK dibuat sebagai landasan dalam menyusun perencanaan berbasis Risiko kepada pemimpin unit kerja di USK dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi.

## BAB III

### KETENTUAN PERALIHAN

#### Pasal 3

Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi USK dilaksanakan paling lambat 1 (satu) tahun sejak Peraturan Rektor ini berlaku.

BAB IV  
PENUTUP

Pasal 4

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Banda Aceh  
pada tanggal 4 Juni 2024

REKTOR UNIVERSITAS SYIAH KUALA,

TTD.

MARWAN

Salinan sesuai dengan aslinya  
Wakil Rektor Bidang Sumber Daya  
dan Keuangan  
Universitas Syiah Kuala,



LAMPIRAN  
PERATURAN REKTOR NOMOR 54 TAHUN 2024  
TENTANG  
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO  
TERINTEGRASI UNIVERSITAS SYIAH KUALA

**KATA PENGANTAR**

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas petunjuk dan rahmat-Nya, sehingga Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Lingkungan Universitas Syiah Kuala selesai disusun.

Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Lingkungan Universitas Syiah Kuala ini diharapkan dapat digunakan sebagai arah dalam upaya mengelola dan memitigasi semua Risiko yang ada di Universitas Syiah Kuala sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Menyadari bahwa pedoman ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan dan penyempurnaan lebih lanjut, diharapkan pedoman ini bermanfaat bagi semua pihak.

Darussalam, 4 Juni 2024  
Rektor

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI .....	2
DAFTAR GAMBAR .....	3
DAFTAR TABEL.....	4
DAFTAR SINGKATAN.....	5
BAB I. PENDAHULUAN.....	6
A. Latar Belakang .....	6
B. Pengertian .....	7
C. Maksud, Tujuan, Manfaat, dan Faktor Keberhasilan .....	8
D. Ruang Lingkup .....	8
BAB II. KEBIJAKAN DAN DASAR HUKUM.....	10
A. Kebijakan .....	10
B. Dasar Hukum .....	10
BAB III. PENGELOLA MANAJEMEN RISIKO .....	11
A. Pelaksanaan Manajemen Risiko.....	11
B. Tugas dan Tanggung Jawab .....	11
BAB IV. PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI.....	12
A. Kerangka Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi .....	12
B. Proses Manajemen Risiko Terintegrasi.....	14
1. Komunikasi dan konsultasi.....	15
2. Penetapan konteks.....	15
a. Konteks eksternal.....	15
b. Konteks internal.....	15
c. Kriteria Risiko .....	16
3. Penilaian Risiko .....	16
a. Identifikasi Risiko .....	16
b. Analisis Risiko .....	17
c. Evaluasi Risiko.....	20
4. Penanganan Risiko .....	21
5. Monitoring dan Evaluasi .....	23
BAB V. PENCATATAN DAN PELAPORAN .....	24
A. Pencatatan .....	24
B. Pelaporan .....	25

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	12
Gambar 4.2	Proses Manajemen Risiko.....	14
Gambar 4.3	<i>Risk Mapping</i> .....	23

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Probabilitas Risiko .....	18
Tabel 4.2	Kategori Dampak .....	19
Tabel 4.3	Matriks Analisis Risiko.....	20
Tabel 4.4	<i>Score Controllability</i> .....	21

## DAFTAR SINGKATAN

APO	:	Alat Pelindung Diri
AS/NZS	:	<i>Australian Standart / New Zealand Standard</i>
CO	:	<i>Carbon Monoxide</i>
CO2	:	<i>Carbon Dioxide</i>
Dewas	:	Dewan Pengawas
FMEA	:	<i>Failure Mode and Effect Analysis</i>
GBP	:	<i>Great Britain Poundsterling</i>
GDP	:	<i>Gross Domestic Product</i>
HIV/AIDS	:	<i>Human Immunodeficiency Virus/ Acquired Immunodeficiency Syndrome</i>
IGD	:	Instalasi Gawat Darurat
IKP	:	Insiden keselamatan Pasien
ILO	:	<i>Internasional Labour Organization</i>
ISO	:	<i>Intemasional Organization for Standardization</i>
JCAHO	:	<i>The Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations</i>
K3	:	Keselamatan dan Kesehatan Kerja
KMKP	:	Komite Mutu dan Keselamatan Pasien
NHS	:	<i>National Health System</i>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Universitas Syiah Kuala (USK) merupakan entitas pemerintah pusat yang berada di bawah Kementrian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi yang menyelenggarakan pelayanan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. USK dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik dan bermutu dengan aspek pokok kaidah pelayanan yang cepat, tepat, nyaman, dan mudah.

USK mempunyai Visi yakni “Menjadi universitas sosio-teknopreneur yang inovatif, mandiri, dan terkemuka di tingkat global” dan di tempuh melalui 4 misi yaitu:

1. menyelenggarakan pendidikan tinggi berkualitas unggul untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi dan karakter sosio-teknopreneur yang berdaya saing tinggi;
2. menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat berlandaskan sosio-teknopreneur yang unggul, inovatif, berdaya saing, dan berkelanjutan;
3. memperkuat dan memperluas jaringan kerja sama institusional untuk mengembangkan dan melestarikan ilmu pengetahuan dan teknologi; dan
4. menerapkan manajemen mutu terpadu di bidang akademik dan nonakademik melalui penerapan prinsip transparansi, partisipatif, produktif, efektif, dan efisien serta menyelenggarakan pendidikan tinggi dengan tata kelola yang akuntabel.

Tujuan yang akan dicapai USK dalam mewujudkan misinya adalah sebagai berikut:

1. menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi dan karakter sosio-teknopreneur yang berdaya saing tinggi dan mampu mengaplikasikan nilai USK;
2. menghasilkan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat berlandaskan sosio-teknopreneur yang unggul, inovatif, berdaya saing, dan berkelanjutan;
3. menjadi mitra yang unggul untuk pembangunan bangsa dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; dan
4. terlaksananya manajemen mutu terpadu di bidang akademik dan nonakademik melalui tata kelola yang akuntabel.

USK memiliki sasaran strategi sebagai berikut:

1. meningkatnya kualitas lulusan pendidikan tinggi;
2. meningkatnya kualitas dosen pendidikan tinggi;
3. meningkatnya kualitas kurikulum dan pembelajaran; dan
4. meningkatnya tata kelola satuan kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

Empat sasaran strategi tersebut untuk mencapainya, USK akan menghadapi berbagai faktor baik internal dan eksternal yang secara langsung maupun tidak langsung dapat menghambat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan dan sasaran inilah yang disebut dengan Risiko. Apabila USK tidak dapat mengelola Risiko tersebut, maka dapat dipastikan USK tidak akan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk melakukan antisipasi terhadap kondisi ketidakpastian dimasa yang akan datang dan berdasarkan ketentuan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, USK dituntut untuk dapat menyelesaikan berbagai Risiko yang terjadi. Mengelola Risiko yang ada merupakan cara pendekatan yang tepat untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi dan mengendalikan Risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan sasaran USK. Manajemen Risiko dapat diterapkan ke seluruh satuan kerja lingkup USK.

## B. Pengertian

1. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian sasaran organisasi.
2. Manajemen Risiko adalah proses yang proaktif dan kontinu meliputi identifikasi, analisis, evaluasi, pengendalian, informasi komunikasi, pemantauan, dan pelaporan Risiko, termasuk berbagai strategi yang dijalankan untuk mengelola Risiko dan potensinya.
3. Manajemen Risiko Terintegrasi adalah proses identifikasi, analisis, evaluasi dan pengelolaan semua Risiko yang potensial dan diterapkan terhadap semua unit kerja mulai dari penyusunan rencana strategis, penyusunan dan pelaksanaan program dan anggaran, pertanggungjawaban dan monitoring dan evaluasi serta pelaporan.
4. Unit Pemilik Risiko adalah Satuan Kerja yang bertanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko Terintegrasi.
5. Proses Manajemen Risiko adalah suatu proses yang bersifat berkesinambungan, sistematis, logis, dan terukur yang digunakan untuk mengelola Risiko instansi.
6. Retensi adalah keputusan untuk menerima dan menyerap suatu Risiko.
7. Selera Risiko adalah tingkat Risiko yang bersedia diambil instansi dalam upayanya mewujudkan tujuan dan sasaran yang dikehendakinya.
8. Peta Risiko adalah gambaran total Risiko dan distribusi posisinya dalam grafik dengan frekuensi pada sumbu horizontal (x) dan konsekuensi pada sumbu vertikal (y).
9. Pegawai adalah Pegawai USK yang terdiri atas dosen dan tenaga kependidikan.

### C. Maksud, Tujuan, Manfaat, dan Faktor Keberhasilan

1. Maksud Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dimaksudkan untuk:
  - a. meningkatkan mutu pelayanan dan informasi untuk pengambilan keputusan;
  - b. perlindungan terhadap satuan kerja dan Pegawai USK; dan
  - c. mengurangi kejutan atas Risiko yang tidak diinginkan.
2. Tujuan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi ditujukan untuk:
  - a. mengantisipasi dan menangani segala bentuk Risiko secara efektif dan efisien;
  - b. meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi;
  - c. memberikan dasar pada setiap pengambilan keputusan dan perencanaan; dan
  - d. meningkatkan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja.
3. Manfaat Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi bermanfaat untuk:
  - a. meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan;
  - b. melindungi mahasiswa, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, staf, tenaga kesehatan dan tenaga lain yang bekerja di USK, fasilitas dan lingkungan yang terkait dengan lingkup USK; dan
  - c. mengurangi Risiko yang tidak diinginkan.
4. Faktor yang menentukan keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko adalah:
  - a. komitmen pimpinan USK terhadap kebijakan, proses, dan rencana tindakan;
  - b. pihak yang ditetapkan untuk secara langsung bertanggung jawab guna mengkoordinasikan Proses Manajemen Risiko;
  - c. kesadaran pejabat/Pegawai lingkungan USK terhadap prinsip Manajemen Risiko untuk menciptakan kultur/budaya yang tepat dan memahami manfaat yang dapat diperoleh dari Manajemen Risiko yang efektif;
  - d. kebijakan Manajemen Risiko dari pihak yang ditetapkan secara langsung bertanggung jawab guna mengkoordinasikan Proses Manajemen Risiko;
  - e. metodologi Manajemen Risiko yang menyeluruh;
  - f. pelatihan tentang Manajemen Risiko untuk tujuan kepedulian Risiko bagi seluruh pejabat dan/atau Pegawai; dan
  - g. pemantauan yang terus menerus mengenai aktivitas pengendalian Risiko.

### D. Ruang Lingkup

1. Ruang lingkup Manajemen Risiko USK meliputi:
  - a. Dosen;
  - b. Tenaga Kependidikan;
  - c. Fasilitas dan lingkungan USK yang terdiri dari:
    - 1) Keselamatan dan Keamanan:

- a) Keselamatan: keadaan tertentu karena gedung, lantai, halaman di lingkup USK yang menimbulkan bahaya atau Risiko bagi Pegawai; dan
    - b) Keamanan: Risiko terhadap kehilangan, kerusakan, dan kerusakan, atau penggunaan akses oleh mereka yang tidak berwenang.
  - 2) Bahan Berbahaya dan Beracun (B3) dan limbahnya: Risiko penanganan, penyimpanan, dan penggunaan bahan radioaktif, limbah bahan berbahaya, dan bahan berbahaya lainnya;
  - 3) Penanggulangan bencana (*emergency*): Risiko kemungkinan terjadi bencana, respon bila terjadi wabah, bencana dan keadaan *emergency* termasuk evaluasi lingkungan USK secara terintegrasi;
  - 4) Proteksi kebakaran (*fire safety*): Risiko kebakaran dari *property*/bangunan dan penghuninya;
  - 5) Peralatan pembelajaran: Risiko pemilihan, pemeliharaan, dan penggunaan alat pembelajaran; dan
  - 6) Sistem penunjang (utilitas): Risiko kegagalan operasionalisasi listrik, air, dan sistem pendukung lainnya.
  - d. Karakteristik kegiatan utama USK
    - 1) Pendidikan;
    - 2) Penelitian; dan
    - 3) Pengabdian.
2. Pengelompokan berdasarkan kategori Risiko
- a. Risiko Strategis  
Risiko yang mempengaruhi rencana jangka panjang untuk pencapaian tujuan USK.
  - b. Risiko Operasional
    - 1) ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem; dan
    - 2) adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi.
  - c. Risiko Keuangan  
Risiko yang disebabkan oleh segala sesuatu yang menimbulkan tekanan terhadap pendapatan dan belanja organisasi.
  - d. Risiko Kebijakan  
Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan organisasi baik internal maupun eksternal yang berdampak langsung terhadap organisasi.
  - e. Risiko Kepatuhan  
Risiko yang disebabkan oleh organisasi atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melakukan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
  - f. Risiko Legal  
Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada organisasi.

- g. Risiko *Fraud*  
Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan negara.
  - h. Risiko Reputasi  
Risiko yang disebabkan oleh menurunnya kepercayaan publik/masyarakat yang bersumber dari persepsi negatif organisasi.
3. Pengelompokan berdasarkan jenis Risiko
- a. Risiko Akademik antara lain:
    - 1) Risiko pembelajaran;
    - 2) Risiko penerimaan mahasiswa baru;
    - 3) Risiko penelitian;
    - 4) Risiko pengabdian; dan
    - 5) Risiko fasilitas dan peralatan (Risiko kebakaran, cedera karena penggunaan peralatan lab, Risiko yang diakibatkan dari kondisi jangka panjang).
  - b. Risiko nonakademik antarara lain:
    - 1) Risiko keuangan;
    - 2) Risiko hukum;
    - 3) Risiko aset;
    - 4) Risiko reputasi; dan
    - 5) Risiko sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **KEBIJAKAN DAN DASAR HUKUM**

#### A. Kebijakan

1. USK mempunyai regulasi berupa Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dan program manajemen Risiko.
2. USK menyusun program Manajemen Risiko berkelanjutan digunakan untuk melakukan identifikasi dan mengurangi Risiko.
3. USK mempunyai daftar Risiko ditingkat unit kerja dan tingkat Universitas.
4. USK telah membuat strategi untuk mengurangi Risiko yang ada.
5. Manajemen Risiko harus diterapkan secara terintegrasi seluruh area program dan kegiatan dalam lingkungan USK.
6. Setiap satuan kerja harus membuat dan menetapkan daftar Risiko dan menyusun rencana perlakuan Risiko.
7. Daftar Risiko yang telah ditetapkan wajib disampaikan kepada Rektor USK.
8. Manajemen Risiko harus diterapkan secara terintegrasi seluruh area program dan kegiatan dalam lingkungan USK.

#### B. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);

2. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4843);
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5500);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Syiah Kuala (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 199, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6826);
6. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; dan
7. Peraturan Rektor Universitas Syiah Kuala Nomor 5 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur Rektor Universitas Syiah Kuala.

### **BAB III**

#### **PENGELOLA MANAJEMEN RISIKO**

##### **A. Pelaksana Manajemen Risiko**

Pelaksana Manajemen Risiko di USK adalah sebagai berikut:

1. Komite Manajemen Risiko MWA;
2. Pelaksana Manajemen Risiko pada Unit Pemilik Risiko Rektorat; dan
3. Fungsi yang bertanggung jawab menangani operasional Manajemen Risiko pada Unit Pemilik Risiko.

##### **B. Tugas dan Tanggung Jawab**

1. Komite Manajemen Risiko MWA dibentuk dan bertanggung jawab kepada MWA, dan bertugas:
  - a. memberikan tinjauan dan penilaian atas kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko organisasi, memantau dan memberikan masukan kegiatan unit Manajemen Risiko, dan secara periodik menelaah ketepatan informasi Risiko yang diterima dari manajemen dan eksekutif;
  - b. bersama Komite Audit, melakukan analisis peta Risiko sebagai bahan pertimbangan bagi MWA dalam memberikan rekomendasi atau masukan terhadap (alternatif) keputusan menyangkut pengembangan dan pemanfaatan aset-aset USK;
  - c. mengembangkan usulan kebijakan, menetapkan pedoman dan kerangka kerja serta melaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan;
  - d. memantau dan meninjau penerapan sistematis kebijakan Manajemen Risiko; dan

- e. melakukan komunikasi dan konsultasi dengan pemimpin institusi guna memberikan rekomendasi terkait perbaikan berkelanjutan penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko berdasarkan evaluasi kerangka kerja serta pemantauan dan peninjauan berjalannya penerapan sistematis kebijakan Manajemen Risiko.
2. Pelaksana Manajemen Risiko pada Unit Pemilik Risiko Rektorat dibentuk dan bertanggung jawab kepada Rektor, dan bertugas:
    - a. menyusun instrumen yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko;
    - b. menyelenggarakan komunikasi dan konsultasi penerapan Manajemen Risiko;
    - c. melaksanakan pemantauan dan peninjauan penerapan proses Manajemen Risiko;
    - d. mengoordinasikan pelaporan Manajemen Risiko USK;
    - e. mengembangkan budaya Manajemen Risiko USK; dan
    - f. melakukan pengukuran tingkat kematangan dan ketahanan Manajemen Risiko USK.

## **BAB IV**

### **PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI**

#### A. Kerangka Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi

Kerangka kerja Manajemen Risiko Terintegrasi sebagaimana Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

### 1. Mandat dan komitmen

Bagian awal dari Manajemen Risiko adalah memastikan adanya mandat dan komitmen yang kuat dan berkelanjutan oleh seluruh struktur Manajemen Risiko dan seluruh pemangku kepentingan terkait serta perencanaan strategis untuk mencapai komitmen di semua tingkatan. Untuk mencapai komitmen di semua tingkatan, seluruh struktur Manajemen Risiko dan seluruh pemangku kepentingan terkait harus:

- a. mendefinisikan dan mendukung kebijakan manajemen Risiko;
- b. memastikan bahwa budaya dan kebijakan Manajemen Risiko organisasi selaras;
- c. menentukan indikator kinerja Manajemen Risiko yang sejalan dengan indikator kinerja organisasi;
- d. menyelaraskan tujuan Manajemen Risiko dengan tujuan dan strategi organisasi;
- e. memastikan kepatuhan hukum dan peraturan;
- f. menetapkan akuntabilitas dan tanggung jawab pada tingkat yang sesuai dalam organisasi;
- g. memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan dialokasikan untuk Manajemen Risiko;
- h. menyampaikan manfaat Manajemen Risiko kepada semua *stakeholder*; dan
- i. memastikan bahwa kerangka kerja untuk mengelola Risiko tetap sesuai.

### 2. Rancangan kerangka kerja pengelolaan Risiko meliputi:

- a. pemahaman tentang organisasi dan konteksnya;
- b. menetapkan kebijakan Manajemen Risiko;
- c. akuntabilitas;
- d. integrasi ke dalam proses organisasi;
- e. sumber daya;
- f. membangun komunikasi internal dan mekanisme pelaporan; dan
- g. membangun komunikasi eksternal dan mekanisme pelaporan.

### 3. Implementasi manajemen Risiko

Dalam mengimplementasikan Manajemen Risiko dilaksanakan dengan:

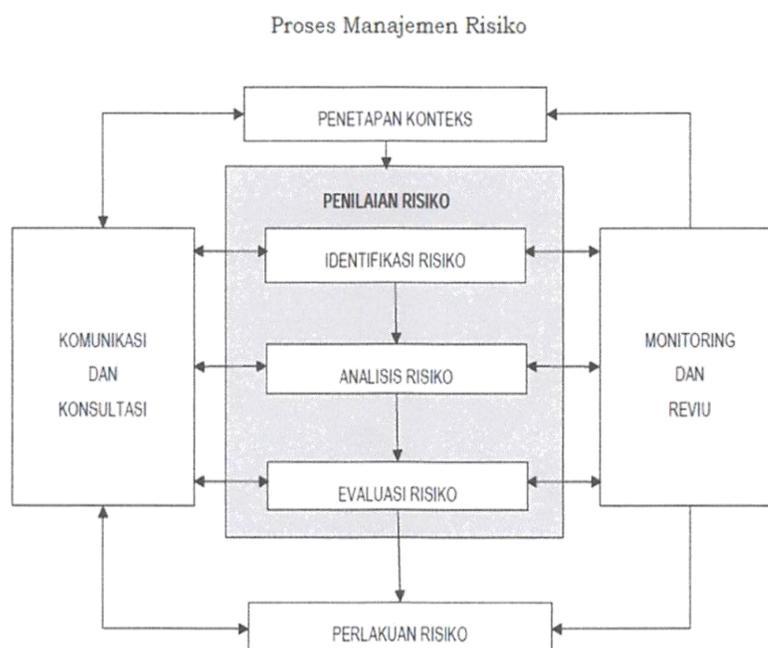
- a. menerapkan kerangka kerja untuk mengelola Risiko

Dalam melaksanakan kerangka kerja organisasi untuk mengelola Risiko, organisasi harus:

- 1) menentukan waktu yang tepat dan strategi untuk menerapkan kerangka kerja;
- 2) menerapkan kebijakan dan Proses Manajemen Risiko ke proses organisasi;
- 3) mematuhi persyaratan hukum dan peraturan;
- 4) memastikan bahwa pengambilan keputusan, termasuk pengembangan dan penetapan tujuan, sejalan dengan hasil dari proses Manajemen Risiko; dan

- 5) berkomunikasi dan berkonsultasi dengan para pihak terkait untuk memastikan bahwa kerangka kerja Manajemen Risiko tetap sesuai.
  - b. Menerapkan proses Manajemen Risiko  
Manajemen Risiko harus dilaksanakan dengan memastikan bahwa Proses Manajemen Risiko diterapkan di semua tingkat dan fungsi organisasi yang relevan sebagai bagian dari praktis dan proses.
4. Monitoring dan tinjauan kerangka kerja Manajemen Risiko
- Dalam rangka memastikan bahwa Manajemen Risiko secara efektif dan berkelanjutan dalam mendukung kinerja organisasi, organisasi harus:
- a. mengukur kinerja Manajemen Risiko melalui indikator, yang secara berkala direviu;
  - b. mengukur secara berkala kemajuan dan penyimpangan dari rencana Manajemen Risiko;
  - c. meninjau secara berkala apakah kerangka kerja Manajemen Risiko, kebijakan dan rencana masih sesuai, mengingat konteks eksternal dan internal organisasi, laporan Risiko, kemajuan terhadap rencana Manajemen Risiko dan seberapa baik kebijakan Manajemen Risiko dilaksanakan; dan
  - d. review efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko.
5. Perbaikan berkelanjutan terhadap kerangka kerja Manajemen Risiko.
- Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi, keputusan harus dibuat bagaimana kerangka Manajemen Risiko, kebijakan dan rencana dapat diperbaiki. Keputusan ini harus mengarah pada perbaikan dalam Manajemen Risiko organisasi dan budaya Manajemen Risiko.

#### B. Proses Manajemen Risiko Terintegrasi



Gambar 4.2. Proses Manajemen Risiko

## 1. Komunikasi dan konsultasi

Komunikasi Risiko secara umum dapat diartikan sebagai proses interaktif dalam hal tukar menukar informasi dan pendapat yang mencakup multi pesan mengenai Risiko dan pengelolaannya. Proses ini berjalan secara internal dalam organisasi, bagian, unit atau eksternal yang ditujukan kepada *stakeholder* eksternal.

Konsultasi dapat dijelaskan sebagai suatu proses komunikasi antara organisasi dengan pemangku kepentingan mengenai isu tertentu, terkait dengan pengambilan keputusan termasuk penerapan Manajemen Risiko.

Bentuk komunikasi dan konsultasi dapat berupa:

- a. rapat berkala;
- b. rapat insidental;
- c. seminar/sosialisasi/workshop; dan
- d. forum pengelola Risiko.

Selain bentuk di atas komunikasi dan konsultasi dapat melalui media elektronik. Pelaksanaan komunikasi dan konsultasi merupakan tanggung jawab pemilik Risiko.

## 2. Penetapan Konteks

Penetapan konteks merupakan artikulasi tujuan dan mendefinisikan parameter eksternal dan internal untuk diperhitungkan ketika mengelola Risiko, kemudian menetapkan ruang lingkup dan kriteria Risiko untuk prosedur selanjutnya. Dalam menentukan konteks perlu diperhatikan beberapa hal, sebagai berikut:

### a. Konteks Eksternal

Konteks eksternal merupakan situasi dari luar yang dapat mempengaruhi cara organisasi dalam mengelola Risiko. Konteks eksternal dapat meliputi, tetapi tidak terbatas pada:

- 1) hukum, sosial, budaya, politik, regulasi, keuangan, teknologi, lingkungan ekonomi, alam dan persaingan dengan organisasi lain dalam lingkup nasional, regional, atau internasional; dan
- 2) hubungan, persepsi dan nilai-nilai pemangku kepentingan eksternal.

### b. Konteks Internal

Konteks internal merupakan segala sesuatu dari dalam organisasi yang dapat mempengaruhi cara organisasi dalam mengelola Risiko. Hal ini dapat meliputi, namun tidak terbatas pada:

- 1) tata kelola, struktur, peran, dan akuntabilitas organisasi;
- 2) kebijakan, sasaran, dan strategi;
- 3) kemampuan dan pemahaman tentang sumber daya (modal, waktu, orang, prosedur, sistem, dan teknologi);
- 4) hubungan, persepsi, dan nilai-nilai pemangku kepentingan internal dan budaya organisasi;
- 5) sistem informasi, arus informasi, dan prosedur pengambilan keputusan; dan
- 6) standar, Panduan, dan model yang diterapkan oleh organisasi.

Dalam menetapkan konteks dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) melakukan analisis secara umum tentang situasi internal dan eksternal terkait dengan perkiraan skenario keterjadian pernyataan Risiko;
- 2) memanfaatkan informasi dari berbagai sumber untuk melakukan analisis situasi internal dan eksternal;
- 3) memahami tujuan satuan kerja melalui Rencana Strategis dan Rencana Kinerja/Penetapan Kinerja yang telah disusun; dan
- 4) memahami jumlah dan jenis Risiko yang siap ditangani atau diterima organisasi dan kesiapan organisasi untuk menanggung Risiko setelah perlakuan Risiko dalam upaya mencapai sasaran.

c. Kriteria Risiko

Satuan kerja harus menetapkan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi signifikansi Risiko. Kriteria harus dapat mencerminkan nilai-nilai organisasi, tujuan, dan sumber daya. Beberapa kriteria yang dapat dikenakan oleh, atau berasal dari, persyaratan hukum, peraturan, dan persyaratan lainnya yang diterapkan oleh organisasi. Kriteria Risiko harus konsisten dengan kebijakan Manajemen Risiko organisasi, yang didefinisikan pada awal setiap prosedur Manajemen Risiko dan akan terus ditinjau. Faktor yang harus dipertimbangkan dalam mendefinisikan kriteria Risiko sebagai berikut:

- 1) sifat dan jenis sebab dan akibat yang dapat terjadi dan bagaimana akan diukur;
- 2) bagaimana kemungkinan akan didefinisikan;
- 3) jangka waktu dari kemungkinan dan/atau konsekuensi;
- 4) bagaimana tingkat Risiko ditentukan;
- 5) pandangan dari pemangku kepentingan;
- 6) tingkatan atau bobot Risiko yang dapat diterima atau ditoleransi; dan
- 7) apakah kombinasi dari beberapa Risiko harus diperhitungkan, apabila demikian, bagaimana dan kombinasi apa yang harus dipertimbangkan.

3. Penilaian Risiko

a. Identifikasi Risiko

Setiap pemilik Risiko harus mengidentifikasi sumber Risiko, area dampak, peristiwa (termasuk perubahan keadaan), penyebabnya dan konsekuensi potensi Risiko. Tujuan dari langkah ini adalah untuk menghasilkan daftar lengkap Risiko berdasarkan peristiwa yang mungkin mendukung, meningkatkan, mencegah, menurunkan, mempercepat atau menunda pencapaian tujuan.

Metode identifikasi Risiko di USK dilakukan dengan metode *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA). Untuk melaksanakan identifikasi Risiko di lingkungan kerja masing-masing, dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

- 1) memahami dan mengidentifikasi kegiatan utama unit kerja;

- 2) mengidentifikasi tujuan dari masing-masing kegiatan tersebut;
- 3) mengumpulkan data dan informasi tentang Risiko yang mungkin terjadi atas kegiatan tersebut, baik Risiko yang pernah terjadi maupun yang belum pernah terjadi;
- 4) mencari penyebab dari Risiko-Risiko yang telah diidentifikasi untuk mendapatkan penyebab utamanya;
- 5) mengidentifikasi apakah penyebab tersebut sifatnya dapat dikendalikan (*controllable*) atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) bagi unit kerja;
- 6) mengidentifikasi dampak jika Risiko tersebut terjadi; dan
- 7) mengisi hasil angka 1 sampai dengan 6 di atas, dalam formulir identifikasi Risiko dan memperbaharui setiap saat terjadi pernyataan Risiko. Identifikasi pernyataan Risiko dapat dilakukan dengan mendasarkan pada hasil penilaian Risiko sebelumnya dengan penyelarasan terhadap perkembangan situasi lingkungan internal dan eksternal yang terjadi.

b. Analisis Risiko

Analisis Risiko melibatkan pengembangan akan pemahaman Risiko. Analisis Risiko memberikan masukan mengambil Risiko untuk dilakukan evaluasi dan keputusan apakah Risiko perlu ditangani, strategi Risiko dan metode penanganan yang paling tepat. Analisis Risiko juga dapat memberikan masukan dalam membuat keputusan dan pilihan yang melibatkan berbagai jenis dan tingkat Risiko.

Langkah pelaksanaan analisis Risiko di USK adalah sebagai berikut:

- 1) dapatkan data hasil identifikasi Risiko;
- 2) lakukan evaluasi atas kecukupan desain dan penyelenggaraan sistem pengendalian intern yang sudah ada;
- 3) ukur tingkat probabilitas terjadinya Risiko;
- 4) ukur tingkat besaran dampak jika Risiko terjadi;
- 5) hitung tingkat/level Risiko dengan melakukan perkalian probabilitas dengan dampak;
- 6) tentukan tingkat Risiko termasuk Risiko sangat rendah, rendah, sedang, tinggi atau sangat tinggi; dan
- 7) dari Risiko-Risiko tersebut di atas, selanjutnya dibuat peta Risiko.

Perangkat yang dibutuhkan dalam melakukan analisis Risiko adalah sebagai berikut ini.

- 1) Tabel probabilitas terdiri dari:

Tabel 4.1 Probabilitas Risiko

Level Kemungkinan (Probabilitas)	Frekuensi	Kriteria Kemungkinan (Probabilitas)
Hampir Tidak Terjadi (1)	> 5 tahun/kali	Peristiwa hanya akan timbul pada kondisi yang luar biasa. Persentase: 0-10%
Jarang Terjadi (2)	2 - 5 tahun/kali	Peristiwa diharapkan tidak terjadi. Persentase: >10-30%
Kadang Terjadi (3)	1 - 2 tahun/kali	Peristiwa kadang bisa terjadi. Persentase: >30-50%
Sering Terjadi (4)	Beberapa kali/tahun	Peristiwa sangat mungkin terjadi pada sebagian kondisi. Persentase: >50-90% kegiatan dalam 1 periode
Hampir Pasti Terjadi (5)	Tiap minggu/kali	Peristiwa selalu terjadi, hampir pada setiap kondisi. Persentase: >90% dalam 1 periode

- 2) Tabel kategori dampak (konsekuensi)

Kategori dampak sangat penting dalam menjamin identifikasi Risiko yang komprehensif dan pengikhtisaran atau pelaporan Risiko. Kategori dampak disusun sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi. Kategori dampak di USK sebagaimana Tabel 4.2.

- 3) Kebijakan selera Risiko

Selera Risiko merupakan kebijakan yang menjadi acuan dalam menentukan USK menyeimbangkan efisiensi, pertumbuhan, hasil, dan Risiko.

Selera Risiko USK apakah suatu Risiko perlu ditangani atau tidak. Selera Risiko mencerminkan bagaimana ditetapkan oleh Rektor.

- 4) Kebijakan skala Risiko

Level Risiko ditentukan berdasarkan atas 2 (dua) elemen atau dimensi, yaitu level kemungkinan terjadinya Risiko dan level dampak (konsekuensi) Risiko. Kedua dimensi tersebut harus dikombinasikan dan diperhitungkan secara bersamaan dalam penentuan level Risiko. Level kemungkinan terjadinya Risiko, level dampak, dan level Risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level). Penentuan level Risiko beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis Risiko sebagai berikut:

Tabel 4.2 Kategori Dampak

<b>S k o r</b>	<b>Level/ Tingkat</b>	<b>Dampak Keuangan</b>	<b>Tuntutan Ganti Rugi</b>	<b>Penundaan Pelayanan</b>	<b>Dampak pada Kesehatan dan Keselamatan</b>	<b>Reputasi</b>	<b>Dampak pada Pihak Terkait</b>
1	Sangat rendah	≤ 3% anggaran	≤ 1 juta	≤ 1 hari kerja, Terhenti > 1 jam	Luka kecil pada orang/ beberapa orang, Tidak ada cedera	Diketahui oleh seisi kantor. Rumor	Hanya terdampak pada 1 pihak
2	Rendah	> 3 – 5% anggaran	> 1 – 5 juta	> 1 – 2 hari kerja, Terhenti > 8 jam	Luka kecil berarti pada orang/ beberapa orang, Dapat diatasi pada pertolongan pertama	Dimuat di media massa local, namun cepat dilupakan masyarakat at < 3 hari	Berdampak pada 2 – 3 pihak
3	Sedang	> 5 – 8% anggaran	> 5 – 25 juta	> 2 – 3 hari kerja, Terhenti > 1 hari	Luka berarti pada beberapa orang, Berkurang fungsi motoric/ sensorik, perpanjangan hari rawat	Dimuat di media local dan media social, namun cepat dilupakan masyarakat at > 3 hari	Berdampak pada 3 – 4 pihak
4	Tinggi	> 8 – 12% anggaran	> 25 – 50 juta	> 3 – 5 hari kerja, Terhenti 1 minggu	Luka serius pada orang/ beberapa orang, Cedera luas	Dimuat di media nasional dan media online Diingat sementara oleh masyarakat at, < 3 hari	Berdampak pada 4 - 5 pihak
5	Sangat tinggi	> 12% anggaran	> 50 juta	> 5 hari kerja, Terhenti permanen	Luka berganda atau kematian atau cacat permanen	Dimuat di media nasional/ internasional, media social, diingat lama masyarakat at, > 3 hari	Berdampak > 5 pihak

Tabel 4.3 Matriks Analisis Risiko

MATRIX ANALISIS RISIKO 5X5			DAMPAK				
			1	2	3	4	5
			Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
KEMUNGKINAN	5	Hampir Pasti Terjadi	5	10	15	20	25
	4	Sering Terjadi	4	8	12	16	20
	3	Mungkin Terjadi	3	6	9	12	15
	2	Jarang Terjadi	2	4	6	8	10
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	2	3	4	5

Warna	Deskripsi Status Risiko	Level	Level Dimulai Dari Status Risiko
	Sangat Tinggi	5	> 15
	Tinggi	4	10 - 14
	Sedang	3	5 - 9
	Rendah	2	3 - 4
	Sangat Rendah	1	1 - 2

c. Evaluasi Risiko

Evaluasi Risiko adalah proses membandingkan antara hasil analisa Risiko dengan kriteria Risiko untuk menentukan apakah Risiko dapat diterima atau ditoleransi.

Tujuan evaluasi Risiko adalah untuk membantu dalam membuat keputusan, berdasarkan hasil analisis Risiko, berkaitan dengan Risiko yang memerlukan prioritas penanganannya.

Evaluasi Risiko menggunakan perbandingan tingkat Risiko yang ditemukan selama prosedur analisis dengan kriteria Risiko yang dibuat ketika konteksnya ditetapkan. Berdasarkan perbandingan ini, penanganan perlu dipertimbangkan. Keputusan harus mempertimbangkan konteks yang lebih luas dari Risiko dan mencakup pertimbangan toleransi Risiko yang ditanggung oleh pihak lain selain manfaat Risiko bagi organisasi.

Keputusan harus dibuat sesuai dengan persyaratan hukum, peraturan, dan lainnya. Dalam beberapa situasi, evaluasi Risiko dapat menyebabkan keputusan untuk melakukan analisa lebih lanjut. Evaluasi Risiko juga dapat menyebabkan keputusan untuk tidak memperlakukan Risiko dengan cara lain selain mempertahankan pengendalian yang ada. Keputusan ini akan dipengaruhi oleh karakteristik Risiko organisasi dan kriteria Risiko yang telah ditetapkan.

Hasil evaluasi Risiko berisi urutan prioritas Risiko dan daftar Risiko yang akan ditangani dengan mengalikan tingkat/level Risiko dengan menentukan rangking prioritas Risiko dengan cara mengalikan tingkat/level Risiko (Frekuensi X Dampak) X skor *controllability*.

Tabel 4.4 *Score Controllability*

<b>Skor Controllability</b>	<b>Keterangan</b>
1	<i>Easy</i> = mudah dikontrol
2	<i>Moderate easy</i> = agak mudah dikontrol
3	<i>Moderate difficult</i> = agak sulit dikontrol
4	<i>Difficult</i> = sulit untuk dikontrol

#### 4. Penanganan Risiko

Penanganan Risiko menggunakan pemilihan satu atau lebih pilihan untuk memodifikasi Risiko, dan melaksanakan pilihan tersebut.

Setelah diimplementasikan, penanganan Risiko melibatkan siklus prosedur berikut:

- a. Identifikasi Risiko: Langkah pertama adalah mengidentifikasi Risiko yang mungkin terjadi. Ini melibatkan mengenali potensi masalah atau ancaman yang dapat mempengaruhi tujuan atau keberhasilan suatu proyek atau aktivitas.
- b. Analisis Risiko: Setelah Risiko diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menganalisisnya. Ini mencakup mengevaluasi dampak potensial dari setiap Risiko dan kemungkinan terjadinya. Hasil analisis ini membantu dalam menentukan Risiko mana yang harus diberikan prioritas.
- c. Evaluasi Risiko: Setelah analisis, Risiko dievaluasi berdasarkan kriteria tertentu, seperti tingkat dampak dan probabilitas. Evaluasi ini membantu dalam menentukan tindakan yang perlu diambil untuk mengurangi Risiko.
- d. Penanganan Risiko: Setelah evaluasi, langkah selanjutnya adalah mengambil tindakan untuk mengurangi Risiko. Ini bisa berupa modifikasi proses pengendalian, perubahan dalam metode kerja, atau penerapan tindakan pencegahan.

- e. Monitoring dan Pengendalian: Setelah penanganan Risiko diimplementasikan, penting untuk terus memantau dan mengendalikan Risiko. Ini melibatkan pemantauan secara berkala, evaluasi efektivitas tindakan yang diambil, dan penyesuaian jika diperlukan.

Pemilihan penanganan Risiko tidak harus saling tertutup atau tepat dalam segala situasi. Pilihan yang dapat dilakukan mencakup hal berikut:

- a. menghindari Risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan dengan kegiatan yang menimbulkan Risiko;
- b. mengambil atau meningkatkan Risiko untuk memanfaatkan peluang;
- c. menghilangkan sumber Risiko;
- d. mengubah kemungkinan;
- e. berbagi Risiko ke pihak lain atau pihak tertentu (termasuk kontrak dan pembiayaan Risiko);
- f. mempertahankan Risiko dengan keputusan; dan
- g. transfer dengan kontrak non *insurance* atau *contractual transfer*.

Kegiatan pengendalian adalah langkah lanjutan dari hasil penilaian Risiko. Setelah Risiko diidentifikasi dalam register Risiko, maka perlu diidentifikasi pula pengendalian yang telah ada serta pengendalian yang perlu dirancang dalam rangka mengelola Risiko sesuai dengan *risk appetite* pemilik Risiko. Identifikasi pengendalian yang telah ada dimaksudkan untuk menilai apakah pengendalian tersebut telah efektif atau belum untuk mengatasi Risiko yang mungkin terjadi. Jika tidak atau kurang efektif, maka perlu dibangun/dirancang pengendalian yang baru.

Langkah-langkah dalam merancang kegiatan pengendalian adalah sebagai berikut:

- a. berdasarkan hasil penilaian Risiko, pemilik Risiko mengidentifikasi apakah kegiatan pengendalian yang ada telah efektif untuk meminimalkan Risiko;
- b. kegiatan pengendalian yang telah ada tersebut perlu dinilai efektivitasnya dalam rangka mengurangi probabilitas terjadinya Risiko (abatisasi) maupun mengurangi dampak Risiko (mitigasi);
- c. selain itu, juga perlu diperhatikan ada/tidaknya pengendalian alternatif (*compensating control*) yang dapat mengurangi terjadinya Risiko;
- d. terhadap Risiko yang belum ada kegiatannya maupun yang telah ada, namun dinilai kurang atau tidak efektif, perlu dirancang kegiatan pengendalian yang baru/merevisi kegiatan pengendalian yang sudah ada; dan
- e. menerapkan kegiatan pengendalian yang telah dirancang dalam mengelola Risiko.

Metode penanganan Risiko dapat diilustrasikan melalui Gambar 4.3, yang menunjukkan langkah-langkah sistematis dalam proses Manajemen Risiko.

Gambar 4.3 *Risk Mapping*



Penanganan Risiko dapat dijelaskan sebagai berikut ini.

Dengan menarik garis antara *impact* dan *probability*, maka terdapat beberapa alternatif kondisi yang ada sebagai berikut:

- Impact/dampak low* (rendah) dan *probability/kemungkinan low* (rendah) maka metode penanganan Risiko dengan cara di *accept*.
- Impact/dampak medium* (sedang) dan *probability/kemungkinan medium* (sedang) maka metode penanganan Risiko dengan cara di *share*.
- Impact/dampak low* (rendah) dan *probability/kemungkinan high* (tinggi) maka metode penanganan Risiko dengan cara di *control*.
- Impact/dampak high* (tinggi) dan *probability/kemungkinan high* (tinggi) maka metode penanganan Risiko dengan cara dilakukan *mitigasi* dan *control*.

## 5. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi adalah bagian dari Proses Manajemen Risiko yang memastikan bahwa seluruh tahapan proses dan fungsi Manajemen Risiko memang berjalan dengan baik. Monitoring adalah pemantauan rutin terhadap kinerja aktual Proses Manajemen Risiko dibandingkan dengan rencana yang akan dihasilkan. Evaluasi adalah peninjauan atau pengkajian berkala atas kondisi saat ini dan dengan fokus tertentu.

Monitoring dan evaluasi merupakan bagian yang mendasar dan sangat penting dalam proses Manajemen Risiko, terutama dalam Proses Manajemen Risiko bagi keseluruhan organisasi. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan bertujuan untuk memberikan jaminan yang wajar terhadap pencapaian sasaran penerapan sistem Manajemen Risiko secara keseluruhan.

Pelaksanaan monitoring dilaksanakan dengan dua pendekatan yaitu pemantauan berkelanjutan (*on going monitoring*) dilakukan oleh pelaksana pekerjaan dan pemantauan terpisah (*separate monitoring*) dilakukan oleh Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP).

Sasaran dari monitoring dan evaluasi adalah untuk memberikan jaminan terhadap pencapaian sasaran penerapan sistem Manajemen Risiko secara keseluruhan. Oleh karenanya, laporan monitoring dan evaluasi lebih merupakan pelaporan terhadap kelemahan yang masih ada, tanpa meninggalkan hal-hal positif yang telah dicapai. Pelaporan kelemahan ini menjadi fokus karena kegagalan penerapan Manajemen Risiko berarti memperbesar kegagalan pencapaian sasaran organisasi.

## **BAB V**

### **PENCATATAN DAN PELAPORAN**

Pencatatan dan pelaporan bertujuan untuk mengomunikasikan aktivitas Manajemen Risiko dan hasil keluaran dari Manajemen Risiko ke seluruh organisasi, memberikan informasi untuk pengambilan keputusan, meningkatkan aktivitas Manajemen Risiko, dan membantu interaksi dengan pemangku kepentingan, termasuk pihak yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk aktivitas Manajemen Risiko.

Rektor dan MWA sebaiknya memastikan sistem pencatatan dan pelaporan sedikitnya mampu mendukung pengambilan keputusan di tingkat pimpinan dan manajemen puncak, serta di setiap pemilik Risiko dalam organisasi sesuai dengan hirarki fungsi dan peran masing-masing, dijalankan di setiap tahapan proses Manajemen Risiko, mulai dari komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan terkait penilaian Risiko, perlakuan Risiko, sampai dengan tahapan pemantauan dan tinjauan, menjadi bagian terpadu dari laporan akuntabilitas pimpinan dan manajemen puncak, terutama dalam pertanggungjawaban kinerja mereka untuk capaian sasaran strategis di tingkat lembaga, dan tersedia secara teratur, dan terbuka bagi pemangku kepentingan yang relevan.

#### **A. Pencatatan**

Prosedur standar pengelolaan Risiko didokumentasikan dan disosialisasikan untuk kemudian digunakan dalam keseharian pengambilan keputusan. Prosedur standar diperlukan agar terjadi konsistensi mengenai langkah apa yang sebaiknya diambil dalam menghadapi situasi Risiko tertentu. Hasil dari langkah tersebut didokumentasikan lebih lanjut dalam bentuk pencatatan dan pelaporan tentang hasil pengelolaan Risiko sebagai bahan evaluasi dan peningkatan keefektifan prosedur standar yang ada.

Pencatatan atas pelaksanaan Manajemen Risiko Terintegrasi atas kemajuan dari kegiatan, tindakan atau sistem dilakukan untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi.

B. Pelaporan

1. Laporan profil Risiko merupakan kumpulan Risiko kunci yang disusun masing-masing satuan kerja, yang dilaksanakan setiap tahun anggaran pada saat penyusunan program kerja tahunan.
2. Laporan Proses Manajemen Risiko pada masing-masing satuan kerja memuat informasi mengenai Risiko kunci yang dikelola, rencana mitigasi/pengelolaan, dan realisasi mitigasi/pengelolaan Risiko yang telah dijalankan.
3. Laporan pemantauan dan evaluasi Proses Manajemen Risiko pada masing-masing satuan kerja dilakukan paling sedikit 6 (enam) bulan sekali.

Ditetapkan di Banda Aceh  
pada tanggal 4 Juni 2024

REKTOR UNIVERSITAS SYIAH KUALA,

TTD.

MARWAN

Salinan sesuai dengan aslinya  
Wakil Rektor Bidang Sumber Daya  
dan Keuangan  
Universitas Syiah Kuala,



MARWAN